

## INTERRUPÇÃO DO SERVIÇO MILITAR INICIAL: É POSSÍVEL EVITÁ-LA?

Carlos Ronchi Witschoreck<sup>1</sup>  
Drean Damaceno dos Santos<sup>2</sup>  
Marcelo Trevisan<sup>3</sup>  
Damiana Machado de Almeida<sup>4</sup>  
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga<sup>5</sup>  
Vânia Medianeira Flores Costa<sup>6</sup>

**RESUMO:** Nas Forças Armadas Brasileiras ocorre, anualmente, o recrutamento e a seleção de jovens do sexo masculino para cumprir o período definido como Serviço Militar Obrigatório. No entanto, algumas vezes esse período é interrompido resultando em diversos contratempos nas OMs, tais como retrabalho e desperdícios de tempo e de recursos financeiros. Este estudo objetiva analisar e propor ajustes ao processo de seleção do contingente anual incorporado (Efetivo Variável) de uma Organização Militar do Exército Brasileiro. A pesquisa classifica-se como qualitativa, do tipo estudo de caso, com uso da análise documental e de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados quinze militares e ex-militares. Os resultados demonstraram que os participantes da comissão de seleção (CS) não possuem formação ou capacitação suficiente e adequada; não há compatibilidade entre o número de participantes da CS e os candidatos. Conclui-se, também, que seria de considerável valia a participação de um psicólogo no processo seletivo.

**Palavras-chave:** Seleção; Serviço Militar; Exército Brasileiro.

**ABSTRACT:** In the Brazilian Armed Forces occurs annually the recruitment and selection of young males to fulfill the period defined as Mandatory Military Service. However, sometimes this period is interrupted resulting in several setbacks in MOs, such as rework and waste of time and financial resources. This study aims to analyze and propose adjustments to the selection of corporate annual quota (Effective Variable) of the Brazilian Army Military Organization process. The research is classified as qualitative, case study type, using documentary analysis and semi-structured interviews. Fifteen military and ex-military personnel were interviewed. The results showed that the participants of the selection committee (CS) have no training or adequate and appropriate training; there is no compatibility between the number of participants in the CS and candidates. We also conclude that it would be of considerable value the participation of a psychologist in the selection process.

**Keywords:** Selection, Military Service, Brazilian Army.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. [c.ronchi@gmail.com](mailto:c.ronchi@gmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.. [drean\\_santos@gmail.com](mailto:drean_santos@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
[marcelotrevisan@smail.ufsm.br](mailto:marcelotrevisan@smail.ufsm.br)

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. [dimyalmeida@gmail.com](mailto:dimyalmeida@gmail.com)

<sup>5</sup> Doutorado em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).  
[luciagm@ufsm.br](mailto:luciagm@ufsm.br)

<sup>6</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. [vaniaflores2006@yahoo.com.br](mailto:vaniaflores2006@yahoo.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O recrutamento de pessoas pode ser caracterizado como um conjunto de processos e técnicas, com o escopo de atrair indivíduos capazes, motivados e dispostos a integrar uma organização, ao passo que a seleção é o processo pelo qual a empresa utiliza certos filtros para identificar entre os candidatos recrutados os que reúnem as melhores qualificações e competências exigidas para ocupar o cargo oferecido (PONTES, 1996).

No caso específico das Forças Armadas, o desafio é ainda maior devido às particularidades do Serviço Militar Inicial (SMI), por seu caráter obrigatório e pela constante rotatividade no quadro de efetivo, principalmente no que se refere ao contingente incorporado no primeiro trimestre de cada ano, denominado de Efetivo Variável (EV).

No Exército Brasileiro (EB) ocorre, anualmente, o recrutamento e a seleção de jovens do sexo masculino para cumprir o período definido como Serviço Militar Obrigatório (SMO) de, aproximadamente, doze meses. No entanto, algumas vezes esse período é rompido resultando em diversos contratempos nas OMs, tais como retrabalho e desperdícios de tempo e de recursos financeiros.

Nesse contexto, essa ruptura é chamada de interrupção do Serviço Militar Inicial e pode estar relacionada a um processo seletivo pouco eficiente. O Regulamento da Lei do Serviço Militar – RLSM (1999), artigo 138, afirma que o serviço ativo das Forças Armadas será interrompido pela: 1) anulação da incorporação; 2) desincorporação; 3) expulsão; 4) deserção.

O parágrafo único desse artigo estabelece que essas prescrições são extensivas, no que forem aplicáveis e de acordo com legislação peculiar, aos incorporados que se encontrem prestando o Serviço Militar Inicial. Por sua vez, o artigo 139 prevê que a anulação da incorporação ocorrerá, em qualquer época, nos casos em que tenham sido verificadas irregularidades no recrutamento, inclusive relacionadas com a seleção. Cabe à autoridade competente, mandar apurar, por sindicância ou Inquérito Policial Militar (IPM), se a irregularidade preexistia ou não à data da incorporação, e a quem cabe a responsabilidade correspondente.

Conforme dados obtidos junto à OM investigada, dentre os fatores responsáveis pela interrupção do Serviço Militar Inicial destacam-se a anulação de incorporação e a deserção. Os índices anuais desses fatores cresceram gradativamente, sendo que a anulação de incorporação no ano de 2010 registrou

6,9%, e no ano de 2012 foi de 10,6%. Já em relação à deserção, em 2010 o índice foi de 2,2% e em 2012 registrou 5,1%.

Sendo assim, torna-se relevante buscar estratégias que venham a diminuir falhas no processo seletivo da OM deste estudo localizada em Santa Maria/RS. Para tanto, definiu-se como problema: Quais ações podem ser adotadas para ajustar o processo de Seleção do Efetivo Variável da OM investigada tendo em vista reduzir as interrupções do Serviço Militar Inicial? O objetivo geral foi analisar e propor ajustes no processo de seleção do contingente anual incorporado em uma OM.

Espera-se reduzir os impactos negativos causados pelas interrupções do SMO, pois a perda de pessoal vem acompanhada pela redução da capacidade operacional da OM como um todo, e pelo desperdício de recursos financeiros e pelo desgaste da imagem do EB perante a sociedade. Outro aspecto que justifica o estudo é a carência de literatura a respeito dessa temática.

## **2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas responsáveis pelo gerenciamento estratégico dos seres humanos nas organizações, conduzindo à eficácia dos colaboradores, com foco nos objetivos pessoais e empresariais (KNAPIK, 2008; PONTES, 2011). Envolve práticas gerenciais que visam identificar características e condições para a execução das atividades, assim como a definição dos pré-requisitos que deverão constituir o perfil das pessoas que irão executá-las (LONGO, 2007).

Para Stoner e Freeman (1999), o recrutamento tem o propósito de conseguir um razoável número de candidatos para que a organização possa selecionar os colaboradores com o perfil mais apropriado a suas necessidades. Pontes (1996) classifica o recrutamento em interno e externo, sendo que o primeiro ocorre pelo preenchimento das vagas mediante a promoção ou transferência de funcionários da própria organização. Para esse autor, entre suas principais vantagens destaca-se que por meio da política de valorização dos seus atuais profissionais há elevação da moral interna.

Após os candidatos terem sido recrutados, a próxima etapa é a seleção. Knapik (2008, p. 146) afirma que “seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela

empresa em um determinado momento”. A seleção é um processo de verificação entre duas importantes variáveis, os requisitos exigidos para o ocupante do cargo e o perfil e as características de cada candidato.

Para Gramigna (2002), os processos seletivos normalmente vêm acompanhados de duas demandas, agilidade de resposta (preenchimento da vaga em tempo hábil) e qualidade no atendimento (escolher candidatos que atendam ao perfil desenhado pelo detentor da vaga). Este é o principal desafio, traduzir as expectativas em prol da escolha de um profissional com perfil e competências que sinalizem em direção à assertividade na escolha.

No que se refere às organizações públicas, Oliveira e Ckagnazaroff (2010, p. 1) salientam que estas “também possuem o desafio de atrair e reter seus profissionais, por meio da implementação de políticas inovadoras de recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, remuneração e benefícios”. Ferreira, Gomes e Araújo (2008, p. 1) alertam para a construção de uma nova gestão pública, que procura “priorizar uma melhor prestação dos serviços ao cidadão, como também o incremento de sua participação na gestão tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado contemporâneo. Dentro desse prisma o estudo das pessoas dentro das organizações se apresenta como estratégico”.

### **3 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO PROCESSO SELETIVO DO EFETIVO VARIÁVEL**

As Normas Técnicas para as Comissões de Seleção (CS) - EB30-N-30.004 (PORTARIA 015-DGP, 2012) têm por finalidade orientar as CS quanto ao seu funcionamento e procedimentos relativos ao processo de seleção dos jovens alistados para as fileiras do Exército Brasileiro. A CS é designada pela Região Militar (RM) para realizar a escolha de brasileiros da classe convocada, de voluntários, e aqueles em débito com o Serviço Militar, visando à incorporação ou matrícula nas Forças Armadas. Seu desenvolvimento ocorre no ano anterior à apresentação dos candidatos selecionados às OMs nas quais irão prestar o Serviço Militar Obrigatório de, aproximadamente, doze meses.

A comissão de seleção tem a sua organização e o seu efetivo determinados por sua finalidade, dividida em: (I) fixa, quando funciona no município sede de uma ou mais OM; (II) volante, quando funciona em um ou mais municípios localizados

fora da sede da CS fixa; e (III) de Tiro de Guerra (TG), quando funciona em um município sede de TG (PORTARIA nº 015-DGP, 2012).

A estrutura básica de uma CS fixa está dimensionada para atender a um número máximo de cem conscritos por dia. O fluxo de funcionamento da CS inicia no Posto de Apresentação (PA) que recepciona os candidatos (conscritos), confere a documentação; confere, atualiza e insere os dados cadastrais no sistema, e, por fim, encaminha o conscrito para o Posto de Inspeção de Saúde (PIS) e para o Posto de Exame Físico (PEF).

Os postos PIS/PEF têm a responsabilidade pela avaliação das condições físicas e de saúde, verificando se o candidato tem condições de prestar o SMI. Para os considerados incapazes, o Posto de Controle de Dispensados (PCD) é a sua última etapa. O PCD tem a missão de fornecer o Certificado de Isenção (CI), dentre outras funções (PORTARIA 015-DGP, 2012).

O conscrito apto em todos os exames é encaminhado ao Posto de Aplicação de Testes nº 1 (PAT/1), que tem a função de realizar o Teste de Seleção Inicial (TSI) e o Inventário de Atividades Preferenciais (IAP). Caso seja considerado apto, o conscrito é encaminhado ao Posto de Aplicação de Testes nº 2 (PAT/2), que tem a missão principal de aplicar a Bateria de Classificação de Conscritos (BCC). Entretanto, o conscrito inapto no PAT/1 é encaminhado ao PCD.

Após estar apto no PAT/2, o conscrito é encaminhado para ao Posto de Controle de Seleção (PCS), que é a última fase da CS para os conscritos aptos à prestação do Serviço Militar Inicial. Nesta etapa, os conscritos são informados da data que devem retornar para tomarem conhecimento dos próximos passos do processo seletivo (PORTARIA 015-DGP, 2012).

Em continuidade à CS, é realizada a Seleção Complementar. É desenvolvida no interior da OM na qual o conscrito foi designado para comparecer para realizar a seleção que antecede à incorporação. Esta etapa é de competência exclusiva do Comandante da OM e desenvolve-se no início do ano em que os jovens selecionados irão cumprir o Serviço Militar Obrigatório.

#### **4 MÉTODO**

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, do tipo estudo de caso, na qual se fez uso da análise documental e de entrevistas semiestruturadas. Para Lakatos e Marconi (2008, p. 271), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a

tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

Para a coleta de dados, utilizou-se análise documental e entrevistas semiestruturadas com sete militares integrantes da CS atual e o chefe da comissão anterior; além de seis ex-militares do efetivo variável, que tiveram o seu SMI interrompido; culminando com a entrevista de um oficial com curso de Comando e Estado Maior do Exército Brasileiro (experiência em comando de organizações militares). Esta última entrevista teve o intuito de acrescentar visão estratégica sobre o processo seletivo em análise.

Quanto à análise documental, foram realizadas consultas a documentos e registros do arquivo histórico da OM estudada, a fim de identificar os fatores responsáveis pela interrupção do SMI, ou seja, o contingente que é selecionado e recrutado para cumprir o período definido como SMO de aproximadamente doze meses.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados estão organizadas em cinco seções, conforme demonstrado a seguir.

### 5.1 Motivos que levam à interrupção do Serviço Militar Inicial

Verificou-se um crescimento nos índices de interrupção do SMI decorrente das anulações de incorporação, bem como da elevação do número de militares deste grupo cometendo o crime de deserção, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Situação da OM em termos de interrupção do Serviço Militar Inicial

Fatores/Períodos	2008		2009		2010		2011		2012	
Efetivo Incorporado	264		227		359		374		369	
Anulação de Incorporação	16	6,06%	06	2,6%	18	6,9%	13	3,5%	39	10,6%
Deserções	01	0,4%	03	1,3%	08	2,2%	09	2,4%	19	5,1%

Fonte: Arquivo Histórico da OM em estudo

Verifica-se que os fatores responsáveis pela interrupção do SMI do Efetivo Variável (contingente que é selecionado e recrutado para cumprir o período definido como SMO de aproximadamente doze meses) são a anulação da incorporação e a

deserção. Constatase que o ano de 2012 representou um ápice nos índices, ratificando a relevância de aprofundar análises a respeito dessa temática.

Já a Tabela 2 ilustra a situação da OM, considerando a relação dos principais motivos causadores da interrupção do SMI. Constatase que os transtornos de ordem psicológica e as deserções são os principais motivos causadores de interrupção do Serviço Militar Inicial.

Tabela 2 - Situação da Organização em termos de interrupções do SMI

<b>Relação de Motivos</b>	<b>Período</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Total</b>
Asma		03	01	03	03	06	16
Transtornos de Ordem Psicológica		09	03	10	06	20	49
Problemas de Joelho/Coluna		01	01	02	02	06	12
Arrimos de Família		03	01	03	02	06	15
Deserções		01	03	08	09	19	40
<b>Total de Interrupções</b>		<b>17</b>	<b>09</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>58</b>	<b>132</b>

Fonte: Arquivo Histórico da OM em estudo

Percebe-se que fatores referentes a problemas físicos ou de saúde e específicos à necessidade do conscrito assumir a responsabilidade pela subsistência de sua família (arrimo), são menos significativos em detrimento de aspectos de maior complexidade de constatação no momento da operacionalização de uma CS, tais como aqueles vinculados a perturbações psicológicas ou sociais.

## 5.2 Percepção dos integrantes da Comissão de Seleção

Os questionamentos a respeito de como ocorre o processo seletivo foram realizados a 8 membros da CS da OM. Ao ser questionados sobre há quanto tempo participam da CS, a maioria afirmou possuir considerável experiência no desempenho das atividades de uma CS. A exceção refere-se a um respondente que está participando do processo há apenas um ano.

Quanto à formação recebida para integrar a CS, os entrevistados foram unânimes em responder que a formação é ineficiente. Esta se resume apenas em operar o sistema de catalogação e não está voltada para a identificação de possíveis omissões dos candidatos que futuramente podem ocasionar motivos de interrupção do SMI. Assim sendo, conforme mencionado pelo entrevistado OF O, o próprio Exército poderia e tem meios disponíveis para realizar a qualificação dos integrantes da CS, utilizando a plataforma de ensino do EB.

Verifica-se que as ações estão desajustadas, sendo que Milkovich e

Boudreau (2000) alertam quanto à importância do papel dos profissionais de recrutamento em conhecerem as necessidades que terão de suprir, interpretando corretamente as demandas para resultar no alcance das metas estipuladas.

O questionamento sobre o número de integrantes da CS, visando identificar se é compatível com quantidade de candidatos a serem selecionados, bem como em relação ao tempo de duração de cada CS, causou respostas divergentes entre os entrevistados. Os que ocupam cargo de chefia responderam que o número de integrantes é compatível, contrariando os demais que afirmaram que esse número é insuficiente levando em consideração a quantidade de candidatos e o tempo disponível para a realização das atividades.

Verificam-se visões distintas entre chefia e executantes do processo. Há demonstração de falta de sintonia e deixam de atender às Normas Técnicas que descreve que o Chefe da CS deve organizar um sistema de controle das atividades desenvolvidas pelos postos da CS, de tal forma que facilite a explanação a visitantes ou inspecionadores.

Os critérios para a escolha dos integrantes da CS foi um aspecto que apresentou algumas lacunas. O critério prioritário para esta escolha é o de afinidade com os demais integrantes, deixando outros fatores como perfil, formação intelectual e capacitação profissional em segundo plano, concorrendo para a ocorrência de interrupções do SMI. Verifica-se que não foram observados os critérios de competência para alocar os integrantes em suas funções (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008).

Quando questionados sobre quais as principais dificuldades encontradas no decorrer do processo de seleção, os entrevistados posicionaram-se de tal forma que pode ser sintetizada na seguinte afirmação: identificar os conscritos que possuem algum problema de saúde ou problema social que irá se manifestar após a incorporação. Como se pode observar, é nesse fator que cresce a importância do preparo e da qualificação dos integrantes da CS, pois não basta possuir tempo de experiência no processo. É preciso estar habilitado para realizar as atividades sob sua responsabilidade. Como defendido por Pontes (1996), ao afirmar que a função no processo seletivo perpassa a escolha do candidato ideal para uma vaga que foi aberta, visa também a identificação do potencial de crescimento do selecionado ao desempenhar o cargo.

Já o entrevistado CS H respondeu que *“falta estrutura para a realização e aplicação de exames médicos mais específicos, uma vez que os exames realizados atualmente são bastante superficiais”*. Observa-se que não está sendo dispensada a



devida atenção ao aspecto da situação de saúde dos candidatos, o que, futuramente, poderá causar a interrupção do Serviço Militar Inicial por ocasião da anulação de incorporação por doença preexistente, conforme prevê o Regulamento da Lei do Serviço Militar. Nesse sentido, Stoner e Freeman (1999, p. 97) ressaltam que “a seleção de pessoal não é uma tarefa fácil, por isso, é essencial o cumprimento das etapas de seleção, dentre as quais consta o exame médico”.

Quando questionados sobre o que poderia ser feito para tornar o processo seletivo mais eficaz, os entrevistados destacaram a necessidade de realizar exames médicos mais detalhados, bem como testes físicos com índices mais apurados de desempenho. A respeito da validade da CS contar com a participação de um psicólogo ou um psicopedagogo com a finalidade de identificar possíveis aspectos que possam causar futuras interrupções no Serviço Militar Inicial, os entrevistados, de comum acordo, responderam que tal participação seria de considerável valia para o processo de seleção. Na opinião dos respondentes, este profissional teria competências e conhecimentos técnicos específicos extremamente úteis às atividades desenvolvidas pela comissão de seleção.

Já o entrevistado OF O respondeu que a participação deste profissional não seria tão relevante, pois o Exército conta com um número limitado de profissionais nesta área e que, geralmente, possuem uma considerável demanda de pacientes. No entanto, destacou que seria mais adequado que os integrantes da CS realizassem cursos e estágios habilitando-os a identificar conscritos possuidores de problemas relacionados a essa questão. Todavia, há de destacar-se que a atuação nesta área específica exige formação prolongada e registros em órgãos profissionais competentes.

Também foi perguntado se a realização de uma seleção mais criteriosa dos conscritos pode comprometer a imagem positiva que o Exército Brasileiro quer transmitir perante a sociedade (PORTARIA 015-DGP, 2012). Na opinião dos respondentes CS A e CS B, um processo mais rígido poderia causar certo desconforto a alguns jovens candidatos à prestação do Serviço Militar Inicial por serem dispensados por algum motivo, seja intelectual ou físico. Entretanto, deve ser observado um dos preceitos das Normas para Seleção que visa selecionar os melhores homens para o Exército.

Nesse sentido, o entrevistado CS C respondeu que *“não chegaria ao ponto de comprometer a imagem positiva do Exército. Iria reduzir bastante o número de incorporados para o Serviço Militar Inicial. A ideia da “Força” é dar oportunidade para*

*os jovens conhecerem e participarem das atividades militares e, se possível, seguirem na carreira militar por meio de concursos*". Por sua vez, os entrevistados CS D, CS E, CS F e CS G responderam que uma seleção mais rígida e apurada seria benéfica para as Forças Armadas. Tal procedimento contribuiria para a seleção dos melhores jovens. Por fim, o entrevistado OF O foi categórico ao responder que o Exército recebe o 'produto' pronto da sociedade e que a principal missão da OM é, ao final de cada ano, devolver para a sociedade um jovem mais bem preparado e em condições de ser empregado na defesa da Pátria.

Questionados sobre o que significa "selecionar os melhores homens para o Exército", conforme consta no Plano Regional de Seleção, todos os entrevistados responderam que se trata de selecionar, dentro do universo apresentado, os jovens com melhores condições físicas, moral e intelectual, bem como com boa base familiar para serem os futuros representantes do Exército Brasileiro.

### 5.3 Percepção dos ex-militares do Efetivo Variável

Foram desenvolvidas seis entrevistas com ex-militares do Efetivo Variável da OM, excluídos durante o Serviço Militar Inicial, conforme Quadro 1.

Questionamentos	Respostas
Preexistência, ao ato de incorporação ao EB, do motivo/doença que causou a interrupção do Serviço Militar Inicial	Todos responderam que a causa era preexistente.
A equipe da CS, durante o processo de seleção, questionou sobre o motivo/doença que veio a causar a interrupção do Serviço Militar Inicial	Todos responderam que sim. No entanto, os entrevistados afirmaram que omitiram tal situação com a intenção de não serem dispensados do Serviço Militar Inicial.
Foi voluntário para servir ao Exército	Todos responderam que sim.
Imagem que leva do Exército Brasileiro	A maioria respondeu que foi muito bom o período em que permaneceu no Exército, principalmente pelas amizades construídas e os ensinamentos recebidos dos superiores.

Quadro 1. Percepção dos ex-militares do Efetivo Variável quanto ao processo seletivo

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme detalha o Quadro 1, fica claro que manter o processo de seleção tende a não ser eficaz, pois os integrantes da CS demonstraram não possuir conhecimentos e não dispõem de técnicas para identificar se os entrevistados estão omitindo informações. Tal fato evidencia que a presença de um profissional da área de Psicologia seria muito útil ao processo seletivo em análise, como destacado por Stoner e Freeman (1999) quando alertam que a seleção de pessoal não é uma tarefa fácil. Por isso, é essencial o cumprimento das etapas de seleção, dentre elas a entrevista

aprofundada com a intenção de ampliar o conhecimento do perfil do candidato.

Verificou-se, ainda, que todos os entrevistados foram voluntários para servir ao Exército. Aspecto que contribuiu para que omitissem, durante o processo de seleção, a preexistência do motivo que causou a interrupção do Serviço Militar Inicial que estavam cumprindo no EB.

O entrevistado M EV I foi licenciado por apresentar problemas de ordem psicológica; disse que nutria o sonho de se incorporar ao Exército devido a comentários dos próprios familiares que engrandeciam a experiência de servir à Nação. Por esse fato, criou expectativas positivas, mas que ao incorporar nas fileiras da instituição teve um choque, pois não estava acostumado com o ritmo que se deparou no dia a dia, ocasionando certa decepção e dificuldade para se adaptar às atividades diárias no interior da OM. Como alternativa, decidiu trazer à tona seu problema, a fim de ser dispensado e retornar para casa.

Sobre a imagem que leva do Exército, relatou que não leva mágoas da instituição, afirmou que *“isso é para quem gosta, não é pra mim”*. Sobretudo, leva boas experiências e ensinamentos e que jamais se esquecerá dos amigos que fez e as oportunidades que teve.

Por sua vez, o entrevistado M EV J foi excluído do Serviço Militar Inicial, porque antes de seu alistamento já possuía filho, o que lhe acarretou a situação de arrimo. Disse que omitiu a existência do mesmo por que pensou que o Exército lhe ofereceria uma chance de melhorar sua vida, tendo em vista que em sua cidade não há oferta de emprego. Mas que ao chegar ao EB se deparou com a distância de casa, e mesmo que não residisse com sua namorada, sentiu muita falta de seu filho e que a realidade não era como ele pensava: *“o dia é corrido, não tenho tempo pra nada, e como sou de outra cidade as dificuldades são ainda maiores”*.

Questionados sobre qual a expectativa em relação ao Exército, o entrevistado M EV K respondeu que gostou bastante. Entretanto, o seu envolvimento e de sua família com drogas fez com que cometesse, por várias vezes, o crime de deserção. Já o entrevistado M EV L respondeu que gostaria de ter exercido outras atividades, pois nas propagandas na televisão sempre via helicópteros, barcos e viaturas. Mas sua vida no quartel se resumia a serviços, formaturas, faxinas e instrução. Imaginava ser um pouco diferente. Os entrevistados M EV M e M EV N, responderam que gostavam muito das atividades desenvolvidas na Organização Militar.

Questionados a respeito da imagem que levam do Exército Brasileiro, os

entrevistados M EV K, M EV L e M EV M responderam que foi muito bom o período que passaram no quartel, principalmente pelas amizades que fizeram e os ensinamentos que receberam de seus superiores, tanto sargentos, quanto oficiais.

Assim, convém destacar que Longo (2007) apresenta três pontos críticos na gestão de pessoas: a existência e a integridade dos subsistemas planejamento e organização; a qualidade técnica e a flexibilidade do projeto dos postos de trabalho, que se referem à descrição e precisão das atividades e; a qualidade da definição dos perfis, sendo as habilidades, atitudes, aptidões, capacidades cognitivas, motivações e traços de personalidade necessários para cada posto.

#### **5.4 Percepção do oficial com curso de Alto Comando do Exército a respeito do funcionamento de uma comissão de seleção**

O entrevistado destacou que ter profissionais especializados e experientes na área de seleção permite que a organização obtenha os melhores resultados possíveis em seu processo de captação de pessoas. Contudo, esta experiência deve estar atrelada ao aperfeiçoamento contínuo.

Verifica-se, então, que este aspecto é de vital relevância, contrariando as respostas obtidas aos questionamentos direcionados aos integrantes da CS, pois seus membros recebem o mesmo treinamento há vários anos com a mesma metodologia e com o mesmo foco. Foco este voltado para a operação do sistema e não a utilização de ferramentas e técnicas de entrevistas, a fim de identificar possíveis falhas ou omissões que possam ocorrer durante as atividades de seleção.

Conforme declarado pelo entrevistado OF O, “*o Exército poderia investir de maneira substancial na formação dos integrantes das comissões de seleção*”. Segundo este oficial, o EB tem a sua disposição o portal de educação do próprio Exército ([www.ensino.eb.br](http://www.ensino.eb.br)), disponibilizando treinamentos a distância, no modelo EAD, e, ao seu final, para o término do curso, reunir todos os participantes com a finalidade de fornecer aos integrantes contato com pessoas especializadas neste assunto e o acesso a novas técnicas voltadas à capacitação do pessoal. Na opinião do respondente, os profissionais, para coroar esta espécie de curso, poderiam ser contratados pelo EB, ou fazer uso dos profissionais da própria instituição militar, como psicopedagogos e/ou psicólogos já integrantes do sistema do Exército.

Destacou ainda que o Comandante de cada Organização Militar deve ser mais criterioso no que diz respeito à escolha dos integrantes para participar da CS.

Ao analisar as antigas concepções, muitas vezes seus componentes eram escolhidos como forma de punição, com o escopo de se livrar de uma presença indesejável. Conforme o entrevistado, “o Exército é um enorme elefante que demora a se movimentar e assumir novas perspectivas”. Afirmou ainda que, como organização, o Exército é um time que está ganhando, com missões no exterior como no Timor, Angola, Haiti e, quem sabe, Líbano. Por isso se deve prestar mais atenção no “varejo” onde se encontram alguns paradigmas que devem ser superados; recrutar e selecionar de forma eficiente faz com que todos ganhem.

A visão do entrevistado OF O transparece que realmente existem paradigmas a serem quebrados pela instituição quanto ao recrutamento e seleção do Efetivo Variável e que o caminho ainda é longo. Ter considerável tempo de participação na CS não é sinônimo de possuir conhecimentos adequados, dominar técnicas e *know-how* para compô-la. Assim, um avanço rumo ao aperfeiçoamento do processo seletivo anual dos jovens candidatos a compor as fileiras do EB, perpassa por escolher adequadamente os militares que receberão a significativa missão de compor a CS e, em paralelo, investir na sua formação enquanto selecionadores de pessoas.

## 5.5 Propostas de ajustes

Para tornar o processo de seleção e recrutamento mais eficiente e amenizar futuras interrupções do Serviço Militar Inicial, são apresentadas algumas propostas de ajustes. Entre as principais sugestões, a partir da análise dos dados coletados, encontra-se a possibilidade dos participantes da CS realizarem aperfeiçoamentos para a condução de entrevistas e técnicas de negociação. Além disso, outras ações são recomendadas e, para tanto, são apresentadas de forma sintética no Quadro 2.

Etapas	Sugestões
Durante a Comissão de Seleção – Fixa e Volante	- Aumentar o período de funcionamento da CS, o que irá corroborar na identificação por parte dos entrevistadores de conscritos com algum tipo de impedimento para prestação do Serviço Militar Inicial, tendo em vista disponibilizar maior tempo para cada atividade, em especial, para a entrevista;
	- Criar e disponibilizar cursos e estágios por meio da plataforma de ensino do EB, bem como cursos de capacitação, visando aprendizagem de métodos de entrevistas e técnicas de negociação, que permitam a obtenção de melhores resultados durante as atividades de seleção com os conscritos;
	- Investimentos na área médica, por meio da realização de exames mais específicos com o objetivo de identificar os candidatos com alguma doença ou incapacidade para a prestação do Serviço Militar Inicial, como, por exemplo: a realização de exames de Raio X e de sangue, eletrocardiograma, entre outros;
	- Atualização dos testes de conhecimentos, visando o alcance do objetivo de “selecionar os melhores homens para o Exército”.

Etapas	Sugestões
Durante o processo de Seleção Complementar	- Aplicação de testes físicos e realização de nova inspeção de saúde, pois decorre um certo período de tempo entre a seleção geral e a apresentação na OM para a seleção complementar. Sendo que nesse período o candidato pode adquirir ou estar incorrendo em situações de contraindicações ao serviço do Exército;
	- Formação e capacitação dos militares entrevistadores para que tenham condições de identificar candidatos designados à OM que por algum motivo não estão em condições de serem incorporados ao EB. Por exemplo, aqueles envolvidos com drogas, arrimos de família e ou problema social na família;
	- Realização de diligências <i>in loco</i> para verificar as condições sociais dos candidatos, bem como estabelecer contato com seus familiares com o intuito de colher informações que possam subsidiar o Comando nesta fase de seleção;
	- Prorrogar o funcionamento da seleção complementar para todo o mês de fevereiro. Assim, será possível executar um trabalho com melhor qualidade, uma vez que os entrevistadores terão um período de tempo maior com os candidatos, criando um vínculo de amizade e confiança que corroborará na identificação de candidatos com algum problema que os contraindiquem para serem selecionados.

Quadro 2. Etapas e respectivas sugestões oriundas do presente estudo

Fonte: Elaborado pelos autores

No próximo item apresentam-se as considerações finais acerca da presente pesquisa, assim como as limitações e sugestões de próximos estudos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que, com o auxílio dos integrantes do seu Estado-Maior (nível de assessoria do comandante) e das informações obtidas, a seleção pode ser mais criteriosa, escolhendo militares que possuam competências adequadas ao desempenho destas funções.

Para a capacitação dos membros das CS, conforme proposto neste estudo, é necessária a aprovação e o envolvimento do alto Comando do Exército. Tal situação pode ser provocada a partir do momento em que questionamentos e sugestões sejam encaminhados pelo canal de comando para as estâncias superiores que possuem ferramentas disponíveis para tornar a capacitação possível. Dentre essas capacitações, destaca-se a criação de estágios via portal de ensino do EB, bem como a realização de palestras e simpósios com o intuito de agregar conhecimento aos integrantes da comissão de seleção das Organizações Militares.

Foram apresentadas ações para reduzir os índices de interrupção do Serviço Militar Inicial, como aumentar o período de duração da CS, a presença de um psicólogo durante as entrevistas, elevando o número de integrantes da comissão e investindo na capacitação do pessoal. Adotando estas ações em um curto prazo de tempo os resultados serão percebidos, à medida que, com melhores técnicas e

profissionais capacitados e tempo para execução do trabalho, irão gerar ganhos para a CS e para as OMs.

Um aspecto percebido durante a pesquisa foi de que em muitas ocasiões há certa decepção por parte dos recrutas com a realidade encontrada diariamente na vida na caserna. A imagem passada pelos meios de comunicação e mídia em geral é de que a rotina dentro de uma Organização Militar seria semelhante à apresentada nos filmes de televisão, causando um choque com a realidade, o que contribui para o desinteresse em permanecer nas fileiras do Exército.

A partir dos relatos, surge o fato de que ocorre também o choque da vida em que o recruta vivia antes, com a cultura da vida militar. Em especial, relacionados à disciplina e à hierarquia, que geram um maior desapego dos costumes vividos anteriormente pelo jovem cidadão.

Entre as limitações desta investigação, destaca-se o não acompanhamento *in loco* da comissão de seleção. Além disso, a legislação que regula o Serviço Militar Inicial impõe barreiras no que tange a mudanças imediatas. Outro fator relevante refere-se à carência de literatura voltada para a Gestão de Pessoas nas Forças Armadas, especialmente para o Exército Brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Anais do ENAPG 2008 – Encontro de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil, pp. 1-14, nov. 2008.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Boocks, 2002.
- KNAPIK, J. *Gestão de Pessoas e Talentos*. 2ª Ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LONGO, F. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. *São Paulo: FUNDAP*, 2007.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B. Implementação de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas para os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão

Governamental. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, pp.1-17, set 2010.

PONTES, B. R. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

\_\_\_\_\_. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: LTR Editora, 2011.

PORTARIA Nº 015-DGP, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2012. *Aprova as Normas Técnicas para as Comissões de Seleção (EB30-N-30.004), 1ª edição*. Disponível em: <[http://dsm.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Normas\\_Tecnicas/portaria%20015\\_dgp\\_06fev2012.pdf](http://dsm.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/Normas_Tecnicas/portaria%20015_dgp_06fev2012.pdf)> Acesso em: 10 dez. 2014.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Jc, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 08 de Maio de 2015

Aceito em: 18 de Julho de 2016